

平成 30 年 11 月 27 日

## 学位請求論文（課程博士）審査報告

博士学位請求論文：『中国における百貨店の特徴に関する研究

ーアメリカ・日本・中国の比較を通してー』

博士学位請求者：朱 克宇 氏

### 審査委員

主査	商学部教授	石川 和男
副査	商学部教授	渡辺 達朗
副査	商学部教授	川野 訓志

## 1 博士学位請求者のこれまでの経歴

朱克宇氏は、2001 年 9 月に成都理工大学に入学し、2004 年 6 月に同大学を卒業した。2012 年 4 月に専修大学大学院商学研究科修士課程に入学し、2014 年 3 月に修了し、同年 4 月より、同大学院同研究科博士課程に入学した。そして 2018 年 3 月に単位取得退学をした。また 2008 年 12 月から 2014 年 12 月まで 6 年間、パークソン百貨店成都店に勤務をした。さらに在学中の 2017 年 4 月から 2018 年 2 月の間には、専修大学社会知性開発研究センターアジア産業研究センターでも研究員として勤務を経験している。

朱氏は、専修大学大学院(修士課程)入学後は、日本における百貨店の発展過程の研究から開始し、伊勢丹や大丸百貨店の発展過程と戦略について個別の百貨店のケーススタディを重ねてきた。その後、中国における百貨店の発展に関する研究を開始し、今回の博士論文の土台となる連営制についての研究にも着手している。そして、アメリカの百貨店の発展過程とその戦略については、2017 年頃より研究を開始し、今回の日米中の比較研究につながっている。

朱氏はこれまで「中国における百貨店の現状分析と今後の方向」『専修大学商学研究所報』第 48 巻第 2 号(2016 年 8 月)、「中国百貨店における連営制の研究」『専修大学商学研究所報』第 48 巻 12 号(2017 年 3 月)、「外資系百貨店の中国市場における展開」『専修大学商学研究所報』第 49 巻第 1 号(2017 年 11 月)をまとめている。また日本商業学会関東部会や日本流通学会での研究報告も行っている。

## 2 博士学位請求論文の概要

### (1)博士学位請求論文の構成

朱氏から提出された博士学位請求論文『中国における百貨店の特徴に関する研究ーアメ

リカ・日本・中国の比較を通してー』について、その概要を報告する。

本論文は、中国百貨店の発展過程と現状、また中国の百貨店において大きな特徴となっている「連営制」に焦点を当てている。論文の研究目的は、第 1 に中国百貨店の発展過程を解明し、中国百貨店業態の全体像を把握すること、第 2 にアメリカ・日本の百貨店発展を比較し、中国の百貨店の特徴を明らかにすること、第 3 に中国の百貨店における「連営制」について、その発生から現在までの形成過程と形成要因、および課題を明らかにすること、第 4 に、中国国内の 2 百貨店の事例分析から「連営制」の運営プロセスを把握すること、としている。

本論文の構成は次の通りである。

## 序章

### 1 問題意識

### 2 研究の背景と目的

### 3 論文の構成

## 第 1 章 アメリカにおける百貨店業態の展開

### 1.1 はじめに

### 1.2 織物雑貨品店からの転身

### 1.3 百貨店のチェーン化

### 1.4 都心百貨店の衰退

### 1.5 低成長期における経営改革

### 1.6 1990 年代以降百貨店の展開

### 1.7 小括

## 第 2 章 日本における百貨店業態の発展過程と特徴

### 2.1 はじめに

### 2.2 呉服店からの転身

### 2.3 大衆化による百貨店の成長

### 2.4 高度成長期における百貨店

### 2.5 低成長期における百貨店

### 2.6 バブル崩壊後の百貨店

### 2.7 小括

## 第 3 章 中国における百貨店の発展過程

### 3.1 はじめに

### 3.2 外資資本による誕生

### 3.3 寡占市場における成長

### 3.4 近代的百貨店の発展

### 3.5 2000 年代における百貨店の成長

### 3.6 中国百貨店の現状と課題

- 3.7 小括
- 第4章 アメリカ・日本・中国の比較研究
  - 4.1 はじめに
  - 4.2 3カ国の小売構造比較
  - 4.3 中日米の小売業比較
  - 4.4 3カ国における百貨店発展の比較
  - 4.5 百貨店の売場運営形態の比較
  - 4.6 小括
- 第5章 外資系百貨店の中国市場における展開
  - 5.1 はじめに
  - 5.2 中国における百貨店の国際化
  - 5.3 中国市場における日系百貨店の展開
  - 5.4 中国における外資系百貨店の影響
  - 5.5 小括
- 第6章 中国における連営制の導入と形成
  - 6.1 はじめに
  - 6.2 連営の概念と小売業における「連営」
  - 6.3 連営制の形成過程
  - 6.4 百貨店における連営制の形成要因
  - 6.5 小括
- 第7章 中国における連営制の特徴と課題
  - 7.1 はじめに
  - 7.2 連営制の運営とコストやリスクの回避プロセス
  - 7.3 連営制の課題
  - 7.4 直営に転換する課題
  - 7.5 小括
- 第8章 連営制の事例研究
  - 8.1 はじめに
  - 8.2 王府井百貨店の概要
  - 8.3 王府井百貨店における連営制の運用
  - 8.4 王府井百貨店の改革
  - 8.5 パークソンの概要
  - 8.6 パークソンにおける連営制の展開
  - 8.7 パークソンの経営改革
  - 8.8 王府井とパークソンの連営制比較
  - 8.9 小括

## 終章

### 1 結論

### 2 研究の課題と限界

### 謝辞

### 文献目録

## (2)博士学位請求論文の要約

次に各章で取り上げられた内容について、その概要を要約整理する。

序章では、本研究の問題意識、背景について記述し、それらの内容を踏まえて本研究の目的を設定し、論文の構成について説明している。さらに日米中3カ国では、社会体制、経済制度など、さまざまな社会的環境が異なっていることから、小売業態の分類や百貨店に関する定義も異なっていることを踏まえ、日米中3カ国を比較する前段階として、3カ国における百貨店の定義を分析し、3カ国の差異を明確にしている。

第1章「アメリカにおける百貨店業態の展開」では、アメリカの百貨店業態を対象として、業態ライフサイクル論により、百貨店の発展段階について考察している。まず、アメリカの百貨店の生成期、生成期、競争期、成熟期をそれぞれ取り上げ、各時期における百貨店の発展状況や革新などについて整理している。特にアメリカにおいては百貨店のチェーン化が進捗し、一方で都心百貨店が衰退したのち、経営改革に取り組んできた状況について説明している。アメリカの百貨店は、150年以上の歴史の中で、内部組織改革と規模の拡大などのマーケティング戦略により、激しくなった異業態間競争や、複雑な経済状況の変化などの困難を乗り越えようとしてきた。しかし、近年になり、消費者の購買行動変化やインターネット通販の発展により、アメリカにおける百貨店は、徹底的に改革を展開することが求められている状況を丁寧に説明している。

第2章「日本における百貨店業態の発展過程と特徴」では、第1章と同様に、業態ライフサイクル論により、日本の百貨店の発展段階を、生成期、成長期、競争期、成熟期に分け、それぞれの段階に発展状況や特徴を明らかにしている。まず、日本における百貨店は、欧米における百貨店生成の影響を受け、導入されたが、その後の発展の過程で、日本特有の文化、経済など社会環境の影響を受けながら、欧米の百貨店にはない食料品売場の設置や文化を商品化したことなどの特徴を有するようになったことに言及している。また日本の百貨店は、他の業態に対する優位性を維持するために、積極的にさまざまな経営改革を行ってきたが、アメリカの百貨店のマーケティング戦略とは異なり、日本の百貨店では、伝統的にサービス面や雰囲気づくりなど、販売促進面に重点を置いたマーケティングが中心であったことを指摘している。他方、日本では、かつては少数の百貨店と多数の零細小売商店による二層構造が長期的に存在してきたが、1950年以降、経済の発展とともに新たな小売業態が次々と誕生し、百貨店に大きな影響を与えたことを取り上げている。その結果、日本における百貨店の地位が急速に下落するようになった状況を説明している。

第3章「中国における百貨店の発展過程」では、中国における百貨店の発展過程について取り上げている。中国では特殊な政治的要因により、百貨店の発展は、アメリカや日本の状況とは異なっていることに言及している。そこで、中国における百貨店の発展過程を、誕生期、低成長期、成長期、競争期、現状に分け、各段階における百貨店業態の発展状況、マーケティング戦略や特徴などについて考察している。まず、中国における百貨店の発展は、アメリカや日本などの小売先進国の影響を強く受け、海外の百貨店を模倣しながら発展してきたことに言及している。特に2000年以降、中国の百貨店は、経済発展や小売業の開放によって、大きな成長を果たしてきた。しかし、中国における百貨店の展開では、技術革新による費用構造上の優位性と競争上の優位性をもつことはなく、主に海外の百貨店の業態革新や中国市場に進出した外資系百貨店の模倣段階にあるとしている。たとえば、百貨店の多店舗化と多業態化の展開などの経営改革は、海外の小売企業の模倣によるものであった。これらをもとにして、現在の中国における百貨店の現状分析を行っている。そこでは海外の百貨店を模倣することにより、中国の百貨店は管理水準と技術革新の動機が希薄化し、中国の経済の減速なども影響し、中国の百貨店は不振状況に陥るようになったとしている。そしてこの原因を百貨店外部と内部に分けて説明している。

第4章「アメリカ・日本・中国の比較研究」では、各国における小売構造を簡単に整理し、3カ国の小売構造の比較研究を行っている。そのうえで、中国における百貨店の特徴をより明確にするために、これまでの第1章から第3章において、アメリカ・日本・中国の百貨店業態の展開経緯を分析した結果から、3カ国における百貨店の比較を行おうとしている。そこでは、アメリカと日本の百貨店の発展において用いた小売業態論の代表的な理論仮説である業態ライフサイクル論からの理論的考察を試みている。さらに3カ国の百貨店の売場運営形態についても比較研究を行っている。その結論として、日本と中国における百貨店業態の展開パターンは、「小売の輪」理論は適合しないことにも触れている。それは、日本とアメリカにおける百貨店業態の導入のパターンは、アメリカが低価格・低マージン・高回転率であったのとは異なり、日本と中国では高価格・高マージン・低回転率のパターンであったことで、適合しないと判断している。また、3カ国における百貨店の発展過程の中では、中国の百貨店は、外資系百貨店からの影響が日本とアメリカより大きかったことを明確にしている。他方、アメリカと日本の百貨店は業態ライフサイクル論からすれば、既に成熟期の末期にあると判断できるとしている。これに対し、中国における百貨店は、現在一部の企業が不振状況にあるが、百貨店全体が増収となっており、成熟期の初期にあることに言及している。そして、4章以下で取り上げる中国における百貨店の特徴となっている「連営制」を念頭に置きながら、3カ国の百貨店の売場運営形態について比較研究を行っている。そこでは、日本と中国の百貨店において、売場運営形態について類似性があることを明らかにしている。

第5章「外資系百貨店の中国市場における展開」では、第4章での分析結果に基づき、中国市場に外資系百貨店が進出したことにより、中国の百貨店業態はどのように変化したの

かかについて詳細に取り上げている。まず、中国の百貨店業界における国際化の歴史を簡単に整理した上で、最も中国の百貨店に影響を与え、海外進出が盛んであった日系百貨店を取り上げ、それらによる中国市場での事業展開を詳しく紹介している。そのうえで、日系百貨店を中心とした外資系百貨店が中国の百貨店業態にどのような影響を与えてきたのかを整理している。結論として、中国における日系百貨店を含む、外資系百貨店の発展過程に関する研究では、外資系百貨店は、中国の開放政策の進展とともに、中国市場で大きな発展を果たしてきたといえるが、近年は、中国の国内百貨店も他国と同様に、不振状況に陥るようになった。ただ、外資系百貨店の進出に伴い、中国国内百貨店の競争力が向上し、経営戦略の革新や競争の激化などによる影響があらわれているとしている。これらの影響によって、中国の百貨店は大きく変貌し、小売業態の 1 つとして百貨店の基本機能を果たすようになったことも指摘している。さらに、本論文の大きな研究事象であり、外資系百貨店がもたらした 1 つの革新ともいえ、現在不況の原因と指摘されている「連営制」について取り上げている。

第 6 章「中国における連営制の概念と形成」では、中国の百貨店における「連営制」概念とその生成過程について考察している。まず「連営制」は、中国の経済改革により誕生したものであったことを明確にしている。中国の経済改革の進展に伴い、百貨店の売場運営形態も多様化が進んだが、この多様化により、さまざまな問題も同時に起きることとなった。そこで政府は、これらの問題を改善するため、さまざまな政策を打ち出し、規制をかけるようになった。そこで中国の百貨店は、当時の外資系百貨店の特徴である「ブランド型」の売場運営形態を模倣し、それらの運営形態を展開する際、現在のような「連営制」の原型を導入することとなった。また、現在のように百貨店の売上高の 90%が、「連営制」によるものになったのは、百貨店が当時の市場環境を適応するため、経営方式を選択する上での経緯があったことを指摘している。それと同時に、納入業者と消費者からの影響も軽視することができなかったことに源流があったことを明確にしている。

第 7 章「中国における連営制の特徴と課題」では、「連営制」の運営に焦点を当て、この制度の特徴と課題について分析している。これにより、「連営制」は、①商品リスクと経営コストを削減することができる、②「最低保証の売上高＋売上高比手数料」という収益モデルにより、百貨店は比較的安定的な収益を獲得することが可能となる、③経営機能、組織機能とサービス機能など百貨店自身の機能が変化するようになった、という 3 つの特徴を有することを指摘している。一方、このような特徴とは対照的に、小売業としての独自のマーチャンダイジング機能の喪失、同質化による価格競争の激化、利益率の低下などの問題をもたらしたことも取り上げている。これらの問題は、現在の中国の百貨店が不振となる最大の原因であることを多くの学者が指摘していることにも言及している。

第 8 章「連営制の事例研究」では、中国における代表的な百貨店企業である王府井百貨店と、マレーシア系の外資系百貨店であるパークソン(百盛)の発展系譜を考察し、2 社における連営制の採用と運用プロセスに関する事例研究を試みている。この事例研究の成果を踏

まえたうえで、比較分析を行っている。この 2 社の事例研究を通して、「連営制」においては百貨店の中心業務が、商品の仕入・販売などの商品に関連した業務から納入業者の導入や交渉、売場管理などの業務に変質したことを明確にしている。また、この 2 社における連営制の運営のプロセスについて、商品の仕入から商品販売、商品販売後の段階別に分けて考察している。2 社に関する考察と比較分析を通して、そこでの「連営制」運営プロセスは同様なものであったと結論づけている。つまり、中国における百貨店は、外資系、国有にかかわらず、「連営制」を 1 つの制度として採用している。また、2 社は「連営制」を運営する際には、異なることがあっても、それはプロセスの差ではなく、その違いは企業の組織構造によるものであるとしている。さらに 2 社の業績分析を通して、その業績やブランド力などの影響力によって、「連営制」の中心として位置づけられる連営扣点に大きな影響を与えることにも言及している。最後に、2 社の現在の業績不振に対する改革について考察している。そこではこれら 2 社は、さまざまな改革を行ったが、最も中心的、効果的な改革は、多業態の展開であったため、百貨店の多様化にはつながっていないことを明確にしている。

終章では、これまでの章における考察を踏まえた上で、本論文での発見事項をまとめるとともに、特に中国の百貨店において「連営制」が浸透し、大きな位置を占めている状況について改めて記述するとともに、本論文の貢献についても触れている。また、研究の限界についても言及し、今後の課題について述べている。

### 3 学位請求論文の評価と課題

#### (1) 評価される点

##### 1) 日米中の百貨店の発展過程を網羅的に整理

本博士学位請求論文は、急速な発展を遂げながらも、近年業績の落ち込みを見せている中国の百貨店に関する研究である。内容は、①中国百貨店の発展過程を検討し、②アメリカや日本における百貨店の発展過程と比較し、中国における百貨店の特徴を抽出することであり、③中国の百貨店の大きな特徴といえる連営制がどのように生成し、現在どのような状況にあり、問題を抱えているのかを検討し、百貨店の現場における連営制の運用について紹介している。中国における百貨店をメインに据えながらもアメリカ、日本との比較を行うという広範なテーマを扱ったため、序章と終章を除いても 8 章構成という大部の論文となっている。朱氏は、日本語を母国としないが、古い日本語の文献にも果敢に挑み、日本における百貨店と取引業者との取引制度などを丁寧に整理し、3 カ国における百貨店の比較につなげている。

##### 2) 「連営制」を突き詰めて考察

本博士学位請求論文は、日米中という 3 カ国にまたがって、百貨店に特徴的に見られる販売業者と商品所有者とが異なるという制度を比較し、中国の連営制を突き詰めて考察している。中国の連営制については、日本の小売経営に関する研究ではほとんど触れられていないが、それを日本に紹介したという点は、貴重な研究といえる。さらに現場でどのように連

営制が運用されているか、また連営制運用で鍵となる連営扣点の実態等については、極めて優れた学術的貢献があったと認められる。

特に事例研究として焦点を当てた中国の国営百貨店である王府井百貨店と外資系(マレーシア)資本として取り上げたパークソンは、日本でもやや馴染みのある百貨店ではあるが、これらの百貨店において「連営制」がどのように取り入れられ、動いているかを紹介していることは、この分野に関心がある研究者にとっては非常に参考となろう。

## (2)課題(問題)とされる点

### 1)記述構成上の問題

本博士学位請求論文は、特に前半については冗長である。よく言えば網羅的、悪く言えば遠回りしすぎの記述構成となっている。複雑な構造となっているため、朱氏の親切心からであろうが、同じ説明の繰り返しが多く、既読感のある文章がしばしば出てくる。特に鍵概念である「売場運営形態」は、本論文の後半テーマであり、朱氏にとっての最大の関心事である連営制を含む概念である。ただ日本の大丸百貨店の例で明確になるが、売場運営形態＝仕入形態と考えてよいのかという問題がある。確かに仕入形態、つまり商品の所有のあり方が最も大きな要因となって売場運営形態は決定される。しかし売場運営形態は、仕入形態だけでなく、売場における商品の管理責任のあり方、どの程度の接客が必要になるのかという販売方法の問題、店頭での店員の雇用形態等が組み合わされて形成される。これらの区別が本論文にはなく、仕入形態が即売場形態を決定するという記述となっており、人の問題にまで踏み込めていないのは残念な点である。

### 2)表現上の工夫欠如

本論文は、日米中の百貨店について3カ国比較を行っているが、統計ベースが異なるものであり、あまり意味をなさない点が見られる。ただ売場運営形態の比較は、必要な節であるため、論文上の流れとしての工夫が必要であろう。また、2章から4章までの記述した後に5章(中国外資系)を据えているが、やや不自然な流れとなっている。さらに日本における委託仕入や消化仕入などと比較することによって、連営制に独自の視点を加えるような独自の工夫がされてもよかったように思われる。日本との比較について言及されているのは、終章においてわずかに触れられている程度である。したがって、より明確に連営制について記述するためにも、取り上げる順序や表現上の工夫が見られるとよりよい論文となったであろう。

### 3)今後の課題

6章において、「連営制」は百貨店にとどまるものではなく、大型超市、超市、コンビニエンスストアや家電量販店など、中国では多くの小売業態に存在し、小売業の発展に寄与したとの記述があるが、百貨店以外の小売業態において「連営制」がどのように機能していたのかについて深く掘り下げられなかったことは残念である。これらを取り上げれば、より研究の深みが増し、論文としてのオリジナリティが高まったと思量される。これは今後の研究課題とされたい。



#### 4 最終評価

本論文は、博士学位請求者である朱氏が、これまで積み重ねてきた調査研究を整理し、社会的にも価値の高いものと判断される。特に既存研究において、中国の百貨店における「連営制」を正面から取り上げたものはなく、貴重な研究成果であり、学会に対する貢献も大きいと評価できる。したがって、博士(商学)の学位授与が相当と判断する。